

Kit d'animation
d'une démarche de prospective stratégique
proposée aux associations par la Fonda

ELABORER UNE VISION PARTAGEE DE LA STRATEGIE A CONDUIRE

Ce kit comprend :

1. La cartographie des tendances de l'exercice de prospective « Faire ensemble 2020 » animé par la Fonda *A lire par les participants avant d'entreprendre la démarche au sein de votre association*

2. Le schéma des tendances repérées dans le cadre de cet exercice
A utiliser pour visualiser et repérer les tendances qui impactent votre association

3. Une fiche de présentation de la démarche de prospective proposée aux associations
Pour les participants

4. Un schéma de présentation de la démarche de prospective proposée aux associations
Pour les participants

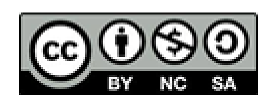
5. Le guide d'animation d'une démarche de prospective dans votre association
Pour l'animateur

6. Une fiche d'autodiagnostic : Fiche n°1
A remplir par les participants

7. Une fiche d'identification des zones de turbulence (menaces, opportunités, risques et destination) : Fiche n°2
A remplir par les participants

8. Une grille morphologique des stratégies possibles pour votre association (à imprimer en format A3)
A compléter avec les questions essentielles formulées dans votre association, à utiliser dans le cadre d'un atelier « Elaborer une vision partagée de la stratégie à conduire » et à retourner à la Fonda : fonda@fonda.asso.fr

9. Des grilles morphologiques pour chacune des questions essentielles formulées au sein de votre association (à imprimer en format A4)
A remettre aux participants dans le cadre d'un atelier « Elaborer une vision partagée de la stratégie à conduire »





Cartographie des tendances

Identifiées dans le cadre de l'exercice de prospective

« Faire ensemble 2020 »

Dans le cadre du projet « Faire ensemble 2020 », la Fonda a placé la prospective au cœur de son activité. La ***prospective*** *est une méthode d'exploration des futurs possibles, le futur étant une unité de temps vide de contenu mais pleine de possibilités. En dessinant le tableau des possibilités et des incertitudes, elle a invité les associations à se mettre en position d'actrices d'un avenir souhaitable et d'auteures du récit de cet avenir afin de l'inscrire dans une recherche de sens.*

Participatif, cet exercice a permis la formulation de quatre scénarios pour l'avenir des associations à l'horizon 2020. Ces scénarios ont été mis en débat lors de l'Université d'automne de novembre 2011, qui a réuni plus de 300 personnes désireuses d'envisager collectivement de grandes orientations pour « rendre possibles les souhaitables ».

D'octobre 2012 à mars 2013, la Fonda a souhaité déplacer la focale et confronter ses travaux aux analyses de huit experts de la prospective[1]*. Quatre séminaires de prospective ont ainsi permis d'explorer les évolutions sociétales, les transitions mondiales et urbaines, les mutations territoriales et les évolutions économiques liées à l'innovation et la créativité.*

Le présent document présente la synthèse de ces travaux. Faits objectifs, évolution à l'œuvre, les tendances ici restituées constituent une mer dont les flots sont agités au gré de l'intensité des courants qui la parcourent. Durant l'année écoulée, nous avons identifié trois courants majeurs, qui traversent notre société et influent sur nos modes de vie.

Le premier courant, celui de la ***fragmentation****, est illustré par des phénomènes de concurrence, de communautarisme, de repli identitaire et de ségrégation de l'espace, traduisant une transformation profonde*

[1] Sont intervenus dans le cadre des séminaires de prospective organisés par la Fonda, avec l'appui de Christian LEMAIGNAN : Stéphane CORDOBES, Jacques de COURSON, Philippe DESTATTE, Philippe DURANCE, Thierry GAUDIN, Fabienne GOUX-BAUDIMENT, Hugues de JOUVENEL et Jérôme VIGNON.



du rapport de l'individu au collectif. Il est le reflet d'une société en rupture de régulation. Certaines des tendances qui alimentent ce courant sont vouées à disparaître, car elles ne peuvent mener à des mondes stables ; elles constituent ***« le mur »****.*

Le deuxième courant est celui de la ***fluidité****, liée à la mobilité, la logique de réseaux, la civilisation numérique et la libre circulation de l'information. Ce courant est l'image d'une société ancrée dans le présent, qui connaît un bouleversement du rapport au temps et à l'espace et un repositionnement de l'individu vis-à-vis des tendances alimentant le courant de la fragmentation.*

*Enfin, le troisième courant, celui de l'****empathie****, est l'illustration d'une société en devenir fondée sur une évolution du rapport de l'humain à la nature, des systèmes collaboratifs, des logiques de partage et des alliances intersectorielles. Encore embryonnaires, les manifestations de ce courant laissent entrevoir une société consciente de la responsabilité qu'elle porte vis-à-vis des générations futures.*

Frêles embarcations, les associations et individus qui naviguent sur cette mer sont portées ou bousculées par ces courants. Ils traversent des zones de turbulence, doivent faire face à des écueils (menaces) et sont soumises à des intempéries (risques). Mais ils peuvent aussi bénéficier de courants porteurs (opportunités) et se diriger vers des havres (destinations choisies).

Dans ce contexte, et compte-tenu de l'état de leurs embarcations, quelles stratégies proactives les associations doivent-elles mettre en œuvre pour parvenir à bon port à l'horizon 2020 ?

LA FRAGMENTATION

Le courant de la fragmentation se manifeste dès les années 1950. Il est alimenté par des tendances qui remettent en cause l'organisation hiérarchique et verticale de la société et le modèle économique, hérité de la révolution industrielle, lié à l'exploitation des énergies fossiles. Ce courant illustre une société en tension entre valeurs conservatrices et économie destructrice dans laquelle les jeunes générations ne se reconnaissent pas.

Au niveau économique, la marchandisation accrue de la société et des rapports sociaux, à l'origine d'une compétition mondiale entre entreprises et entre territoires, engendre une concentration et une inégale répartition de la richesse monétaire. Ce paradigme économique néo-libéral atteint ses limites, comme l'illustre la crise économique et financière que nous vivons depuis 2008. Dans ce contexte, les Etats sont contraints à des politiques de rigueur budgétaire impliquant des arbitrages financiers intersectoriels, qui génèrent des conflits, et face auxquels les acteurs économiques déploient des stratégies défensives et conservatrices. En matière d'emploi, de nombreux pays européens affichent un taux de chômage élevé et une situation de sous-emploi structurel, qui concerne notamment les jeunes et les seniors (50-60 ans). La France se caractérise en particulier par un refus du travail lié à un rejet de la violence verbale et psychique présente dans la sphère professionnelle[2]. Dans un contexte de crise et d'essoufflement économique, la paupérisation et la précarité subie touchent une part croissante de la population.

[2] Le développement de la violence dans le monde du travail se traduit de différentes façons, telles que stress, sinistrose, suicide, risques psychosociaux et harcèlement.



Au niveau territorial, la pression exercée sur les ressources naturelles (énergies fossiles, eau, biodiversité) devient insoutenable. Considérées comme de nouvelles ressources stratégiques, les terres cultivables tendent à se raréfier alors que les besoins alimentaires liés à l'augmentation de la population mondiale ne cessent de croître[3]. Les pressions exercées sur l'environnement engendrent une augmentation de la pollution agricole et industrielle dans les pays émergents et un accroissement des risques majeurs d'origine naturelle et industrielle à l'échelle planétaire[4], d'où une vulnérabilité accrue des populations et un développement exponentiel du nombre de réfugiés climatiques.

En France, les politiques de rigueur liées à la raréfaction des ressources financières entraînent un désengagement de l'Etat qui, associé à une territorialisation des politiques publiques, alimente les inégalités territoriales, notamment en matière d'accès aux services de base. La précarité énergétique est une réalité qui touche une part croissante de la population[5] et la hausse des prix du carburant constitue pour certains un frein à la mobilité. Or la mobilité devient essentielle pour une classe moyenne pauvre qui vit de plus en plus éloignée des centres métropolitains du fait d'un étalement urbain croissant et d'une généralisation du phénomène périurbain. Cette ségrégation territoriale se conjugue à un développement du communautarisme et l'apparition de phénomènes de repli identitaire, voire une ghettoïsation illustrée par exemple par les « gated-communities »[6].

Au niveau politique, le courant de la fragmentation est alimenté par une transformation profonde du rapport de l'individu au collectif. L'individu ne se reconnaît plus dans les institutions qui constituaient les piliers de la société moderne. On observe une crise de légitimité des institutions, une perte de crédibilité des instances politiques liée à la réduction de leur marge de manœuvre dans leurs champs de compétence et une crise de confiance entre élus et citoyens[7]. Cette crise du projet politique concerne également l'espace européen, qui est dominé par l'approche économique néo-libérale[8] et peine à articuler l'Europe vécue et l'Europe institutionnelle.

Cette crise touche également les corps intermédiaires (partis politiques, syndicats, Eglise) qui ne sont plus considérés par les individus comme des interlocuteurs légitimes pour les représenter dans la sphère publique. L'individu évolue dans son rapport au collectif, tel que l'illustre la volatilité du bénévolat et la difficulté à assurer une transmission intergénérationnelle du capital associatif. La déstructuration du travail salarié, la professionnalisation du bénévolat et le manque de parité et de diversité sont autant de manifestations illustrant la difficulté des associations à repenser leur modèle d'organisation dans une société en rupture entre un monde ancien et un monde en devenir. Dans un contexte de mise en concurrence croissante, les associations peinent à valoriser leur utilité sociale et manifestent un complexe vis-à-vis de l'économie classique qui montre pourtant ses limites.

---

3 Entre 1985 et 2005, la population mondiale a augmenté de 45%, tandis que la surface des terres agricoles cultivées n'a progressé que de 4,5%.

4 L'empreinte écologique a progressé de 22% à l'échelle mondiale entre 2000 et 2010.

5 Selon le Ministère de l'Ecologie, 9 millions de Français étaient concernés par la précarité énergétique en 2011.

6 Quartiers résidentiels privatisés et sécurisés.

7 Cf. sondage Harris Interactive réalisé pour Marianne et publié le 27 mai 2013 : http://www.harrisinteractive.fr/news/2013/27052013.asp Selon ce sondage, seuls 22% des Français accordent leur confiance aux femmes et hommes politiques nationaux, contre 53% aux femmes et hommes politiques locaux. Par ailleurs, les militants associatifs recueillent la confiance de 56% des Français.

8 Illustré par le fameux adage *« Money is the driver »*.



Au niveau sociétal, on observe un vieillissement de la population mondiale[9], par le bas (baisse du taux de fécondité) et par le haut (augmentation de l'espérance de vie). L'Europe connaît actuellement un déclin démographique, à l'exception de quelques pays, dont la France qui affiche un taux de fécondité de 2,1 enfants par femme. On constate en France, comme dans les autres pays européens, un accroissement et une paupérisation de la population vieillissante[10], dont une part significative requiert une prise en charge médicalisée. Jusqu'à présent indexé sur le travail, le système de protection sociale connaît un déséquilibre lié au vieillissement de la population et à l'augmentation des besoins. On voit par ailleurs se développer des maladies épigénétiques et exotiques, tandis que le nombre de cancers augmente (s'accompagnant toutefois d'une diminution du nombre de cancers fatals). Liée à la raréfaction des ressources, la marchandisation de la protection sociale engendre une inégale couverture de la population sur le plan social et médical.

Quelle place pour l'individu ? Dans ce contexte de remise en question d'un modèle de société existant et d'incertitude face à l'avenir, l'individu se replie sur lui-même. Il se réfugie dans l'hédonisme, voire dans des conduites à risque (addictions, drogue, malbouffe), affiche un refus de la pénibilité et adopte un mode de vie sédentaire qui contribue à l'augmentation de l'obésité.

LE MUR

Poussées à l'extrême, certaines de ces tendances vont dans le mur, c'est-à-dire un monde voué à disparaître car il ne laisse entrevoir aucune perspective d'avenir. Ce mur est notamment illustré par la génération « no future », une jeune génération qui ne se reconnaît plus dans l'ancien monde et peine à se projeter dans un monde en devenir, et par un système éducatif obsolète, qui ne répond plus aux besoins de la société ; plus que des savoirs, il est aujourd'hui nécessaire d'enseigner des processus et une capacité à raisonner.

L'augmentation de l'endettement privé lié à une réduction de la dépense publique, la pression insoutenable exercée sur l'environnement, le manque de parité et de diversité et la montée des extrémismes et populismes sont autant de manifestations d'un modèle de société qui s'essouffle et qui devient insoutenable pour les générations futures. Dans cette impasse, témoins de l'incapacité à inventer un nouveau modèle de société, certains optent pour une fuite dans le virtuel, un basculement complet dans le cyberespace et une déconnexion totale du réel[11].

Pourtant, de nombreuses tendances à l'œuvre font entrevoir de nouvelles façons de faire société. Et certaines tendances qui alimentent le courant de la fragmentation, voire le mur, sont également sources de fluidité (en particulier la discontinuité géographique, l'individualisme, etc.).

LA FLUIDITE

Au niveau politique, on observe un effacement de la référence centrale à l'Etat lié à un désir d'appropriation de l'énoncé de l'intérêt général par les collectivités territoriales et les acteurs de la société civile. Avec la

---

9 La part des plus de 65 ans et aujourd'hui plus importante que la part des moins de 20 ans au niveau mondial.
10 En France, 3 millions de personnes ont aujourd'hui plus de 80 ans. Elles seront 7 millions en 2040.
11 Ce basculement vers le cyberespace est notamment illustré par l'adage « Code is law ».



territorialisation des politiques publiques, en particulier des politiques sociales, « les territoires » s'affirment comme l'échelon décisif de l'action collective. Les politiques publiques évoluent vers une logique de transversalité et s'ouvrent à l'implication des usagers et des parties prenantes dans leur processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation. Ces évolutions sous-tendent une affirmation de l'individu dans le débat public.

Cette fluidité est notamment alimentée par une évolution du rapport au temps et à l'espace. Au niveau temporel, les technologies numériques, illustrées par les médias sociaux, sont sources d'instantanéité et d'immédiateté ; le rapport au temps est profondément bousculé. Au niveau spatial, la mobilité devient un principe essentiel, tandis que la liberté d'implantation des hommes et des entreprises s'affirme comme un droit fondamental.

Au niveau territorial, la discontinuité géographique devient un élément structurant de l'organisation territoriale[12]. Les territoires sont de plus en plus organisés autour de métropoles et interconnectés dans une logique de flux[13]. Ce constat est toutefois à nuancer dans le contexte français où les villes intermédiaires jouent un rôle important dans l'organisation du territoire, en particulier dans leurs relations avec les populations rurales. Cette discontinuité géographique s'accompagne d'une porosité croissante entre les différents milieux de vie : l'agriculture urbaine est en plein développement tandis que l'on observe un repeuplement des campagnes françaises, notamment du fait de l'installation de populations urbaines en milieu rural. Plus de 50% de la population mondiale est désormais urbaine. Ses modes de vie et ses références culturelles évoluent vers une standardisation à l'échelle planétaire.

Au niveau économique, ce courant de la fluidité est alimenté par une mondialisation des marchés et des échanges commerciaux, l'accroissement des flux financiers internationaux et l'effacement des frontières. La logique des réseaux économiques est de plus en plus déconnectée de la logique territoriale, les rapprochements et les échanges se faisant sur la base d'intérêts partagés et non plus exclusivement à partir d'un même ancrage territorial. On constate une montée en puissance de l'économie des services et de l'immatériel et l'affirmation d'une logique de « glocalisation »[14]. Evolutions globales et réalités locales sont désormais articulées dans une logique de flux et de déconnexion territoriale. Les circuits courts et la multiplication des monnaies locales complémentaires illustrent une économie de proximité fortement territorialisée et interconnectée à une économie mondialisée.

Le monde du travail est lui-même impacté par ces évolutions économiques et territoriales. Dans cette logique de flux, le télétravail devient une nouvelle forme d'organisation du travail. Il va de pair avec une autonomisation du salarié, liée au développement de modes de travail centrés sur la coopération autour d'objectifs collectifs. La complexification du jeu d'acteurs (au niveau économique et politique) est notamment illustrée par le développement de modèles d'intelligence collective fondés sur le partenariat et sur le constat que la production collective issue de ces modèles dépasse la somme des productions individuelles.

---

[12] Par opposition, la continuité géographique était jusqu'à présent un principe essentiel à l'organisation territoriale.

[13] Cf. les travaux réalisés par la Mission de réflexion stratégique sur les métropoles françaises par la Datar dans le cadre de la démarche « Territoires 2040 ».

[14] Le terme « glocalisation » vient de la contraction entre « global » et « local ».

L'ouverture aux autres et la fluidité des collaborations sont illustrées par l'« open innovation ». Dans ce processus d'innovation ouvert ou collaboratif, l'entreprise s'ouvre à son environnement externe pour enrichir les réflexions internes[15], rompant en cela avec une approche purement descendante et technologique de l'innovation fondée sur l'apport exclusif des laboratoires de recherche fondamentale et de R&D[16] largement financés par la puissance publique. En particulier, l'imitation devient un fondement de l'innovation[17], ce qui n'est pas sans bousculer le cadre juridique en matière de propriété intellectuelle et de propriété industrielle.

L'individu s'inscrit dans une multiplicité d'échelles territoriales. Le multiculturalisme et le nomadisme définissent l'identité d'une part croissante de la population. Connecté aux autres en permanence, récepteur et émetteur d'informations en continu grâce au développement de l'intelligence assistée par ordinateur (smart-phones), l'individu évolue dans un univers du visuel qui remplace progressivement celui de l'écrit. De nouvelles formes de gouvernance et de mobilisation citoyenne se développent, liées aux réseaux numériques et fondées sur la liberté de choix des individus, et un mouvement libertaire mondial émerge, attentif toutefois à ne pas se laisser récupérer par des formes d'organisation traditionnelles.

L'évolution de l'individu est illustrée par la génération « Alien »[18] qui, née à l'heure des smart-phones et des tablettes, apprend à cliquer avant de savoir lire et écrire. Cette évolution dans l'utilisation des technologies implique un glissement dans le processus cognitif et sur le plan pédagogique, l'apprentissage et le raisonnement se faisant désormais par induction et non plus par déduction.

Affirmation de l'individu dans le débat public, logique de réseaux, intelligence collective et « open innovation » sont autant de tendances qui alimentent le courant de la fluidité. Elles laissent entrevoir une évolution de l'individu dans son rapport aux autres et à l'environnement, qui s'inscrit plus largement dans un courant de l'empathie.

L'EMPATHIE

Proposé par Jeremy RIFKIN[19], le concept d'empathie préfigure une évolution de l'individu dans son rapport aux autres et un repositionnement de l'humain et du vivant dans la société. Constatant l'essoufflement d'une organisation fondée sur la dépendance aux énergies fossiles, la société interconnectée acquiert un nouveau sens de la responsabilité écologique et de l'interdépendance à l'échelle planétaire. Evoluant dans un « village global », l'individu développe un sentiment d'altruisme et cherche des solutions collectives aux problèmes qui affectent ses semblables.

---

15 L'« open innovation » repose sur les processus d'« outside-in », par lequel l'entreprise fait entrer en son sein des parties prenantes externes -voire des entreprises concurrentes- pour favoriser l'innovation, ou d'« inside-out », par lequel l'entreprise sort de son environnement par des pratiques d'essaimage ou de mise à disposition de ressources R&D.

16 Recherche et développement.

17 L'imitation est illustrée par des techniques telles que le mash-up (superposition de données visuelles et sonores différentes) ou la rétro-ingénierie (étude d'un objet pour en déterminer le fonctionnement interne ou la méthode de fabrication afin d'en fabriquer une copie ou de créer un nouvel objet ayant des fonctionnalités identiques)

18 En anglais, le terme « Alien » signifie « qui est étranger à quelqu'un ou à quelque chose ».

19 Jeremy RIFKIN, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Civilisation de l'empathie*, Editions Les Liens qui Libèrent, 2011.



Au niveau politique, des alliances intersectorielles (réunissant différents acteurs issus du monde politique et de la société civile) se nouent pour élaborer des solutions aux besoins sociaux et environnementaux[20]. On observe une affirmation des acteurs de l'économie sociale et solidaire dans la réponse aux besoins territoriaux, le monde associatif jouant un rôle significatif en matière d'innovation sociale. Le facteur humain, et plus seulement technologique, devient un moteur de l'innovation, qui résulte désormais de modèles ascendants (fondés sur des logiques d'induction et sur l'implication des citoyens)[21] ou hybrides (liant la participation des citoyens et la facilitation par les pouvoirs publics)[22]. La multiplication des expériences sociales innovantes sur les territoires en dehors du cadre institutionnel illustre le repositionnement de l'individu par rapport à la puissance publique.

Au niveau économique, le courant de l'empathie est fortement alimenté par la recherche d'harmonie entre l'économie, le social et l'environnement. La prise de conscience des enjeux environnementaux et la remise en cause du PIB[23] comme indicateur pertinent de richesse[24] se traduisent par l'affirmation du concept de développement durable et l'émergence de modèles économiques alternatifs au modèle néo-libéral, en particulier l'économie des biens communs qui a été théorisée par Elinor OSTRÖM, Prix Nobel d'économie en 2009[25]. Le recentrage de l'économie sur l'humain conduit à une évolution des valeurs à l'encontre de la recherche maximale de profit. Conjuguée à une prise de conscience des enjeux environnementaux, elle alimente le renouveau de l'économie de proximité, fortement territorialisée, basée sur des relations sociales et des circuits courts.

Au niveau territorial, les espaces sont désormais définis par leurs usages. On voit ainsi émerger de nouveaux territoires fonctionnels concentrant activité économique et attractivité démographique, bassins d'emploi et qualité de vie n'étant plus nécessairement dissociés sur le territoire français. Le rapport à l'environnement est redéfini à partir d'une prise de conscience de la finitude des ressources naturelles. Cette prise de conscience écologique se traduit par des politiques de préservation de l'environnement, qui contribuent au ralentissement des politiques de défrichement. Les politiques territoriales cherchent désormais à mettre en synergie les ressources au sein de « clusters » ou pôles de compétitivité[26] dans une perspective de développement pluri-acteurs.

Le rapport à la connaissance évolue dans une société de l'empathie. On observe une prédominance de la relation affective sur la relation raisonnée et un besoin d'adaptation du système d'enseignement en vue d'un

---

[20] Cf. La « Gouvernance à 5 » (impliquant l'Etat, les associations environnementales, les syndicats, les entreprises et les collectivités territoriales) de la transition écologique dans le cadre du Grenelle de l'environnement.

[21] Cette logique ascendante est notamment illustrée par l'*Office of Social innovation and civic participation* aux Etats-Unis selon lequel *« il faut identifier les graines et les aider à pousser, sans chercher à créer de nouvelles espèces »*.

[22] Le modèle hybride a été expérimenté au Royaume-Uni, dans le cadre du *Social Innovation Laboratory for Kent -SILK-* ou du *National endowment for science, technology and the arts -NESTA-*, selon lesquels les citoyens doivent s'approprier les enjeux et trouver des solutions par eux-mêmes dans un cadre proposé par la puissance publique (concours, appels à idées, etc.).

[23] Produit intérieur brut.

[24] Cf. Dominique MEDA, *Au-delà du PIB. Pour une autre mesure de la richesse,* Collection Champs actuel, Editions Flammarion, 2008 ; Communication de la Commission européenne au Conseil et au Parlement européen, *Le PIB et au-delà. Mesurer le progrès dans un monde en mutation*, 2009.

[25] Elinor OSTROM, *La gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Editions De Boeck, 2010.

[26] Les « clusters » sont des "grappes d'activités" composées d'entreprises et d'institutions de recherche et de formation d'un même territoire, engagées dans des relations de partenariat autour de projets innovants. Inscrits dans le cadre de la politique industrielle de l'Etat français depuis 2004, ils sont désormais dénommés « pôles de compétitivité ».

passage de la transmission de savoirs à l'acquisition d'une capacité de discernement. Cette évolution s'accompagne d'une reconquête de l'autodidactie (synonyme d'autonomie et d'horizontalité) face au système éducatif (traditionnellement vertical et descendant). Elle est étroitement liée à la généralisation des technologies numériques[27] qui facilitent l'accès à la connaissance et redéfinissent en profondeur le rapport de l'individu à son environnement. La notion de propriété cède par ailleurs progressivement le pas à la notion d'usage et au partage, passage qui est facilité par les plateformes collaboratives[28] et vécu au quotidien grâce à des dispositifs tels que l'auto-partage[29].

L'individu renonce ainsi progressivement à la propriété au profit de l'accès, vécu comme étant moins contraignant et plus respectueux sur le plan social et environnemental. L'individu autonome s'affirme au cœur du collectif. Il est désormais constitué de multi-appartenances qui correspondent aux différentes échelles territoriales dans lesquelles il évolue de façon simultanée. L'individu s'inscrit dans des logiques de réseau (thématiques ou territoriales) qui prédominent sur les fédérations et organisations verticales institutionnalisées. L'émergence d'une civilisation empathique se traduit ainsi par la disparition du mode de fabrication linéaire et vertical de l'individu au profit d'un façonnage horizontal, l'influence des pairs se substituant progressivement à l'autorité des pères.

L'individu empathique est notamment illustré par les « créatifs culturels »[30], groupe d'individus partageant une vision globale du monde et des valeurs communes, parmi lesquelles l'écologie, la consommation responsable, le développement personnel et la spiritualité. Tournée vers le futur, la civilisation empathique illustre une prise de conscience accrue du degré de responsabilité de nos sociétés vis-à-vis des générations futures. ■

Paris, le 25 juin 2013

Par Hélène BONVALOT, Chef de projet « Faire ensemble 2020 »

27 On estime qu'un tiers des humains (soit environ 2,4 milliards d'individus) est actuellement relié à Internet au niveau mondial.

28 Illustrées notamment par la plateforme en ligne OUISHARE : ouishare.net

29 Cf. l'analyse présentée par la journaliste Anne-Sophie NOVEL dans son dernier ouvrage : *La Vie share mode d'emploi. Consommation, partage et modes de vie collaboratifs*, Collection Manifestô, Editions Alternatives, 2013.

30 De l'anglais « *Cultural Creatives* », qui peut également être traduit par « créateurs de culture ».



Synthèse de l'exercice de prospective
Schéma des tendances

Juillet 2013

Fluidité

1950 Fragmentation 2030

Mur

Empathie



Crise de légitimité des instances politiques
Crise de confiance entre élus et citoyens
Poids des lobbies au niveau européen
Evolution politique incertaine de l'Europe
Absence de convergence des systèmes sociaux étatiques
Déconnexion entre l'Europe vécue et l'Europe institutionnelle
« Money is the driver »
Crise des corps intermédiaires
Conflit entre bénévolat et salariat
Manque de parité et de diversité
Mise en concurrence croissante des associations
Volatilité du bénévolat
Vieillissement de la population mondiale
Déclin démographique en Europe
Reprise de l'immigration de travail
Accroissement et paupérisation de la population vieillissante
Papy-boom
Maladies épigénétiques et exotiques
Augmentation du nombre de cancers
Obésité et malbouffe
Déport vers les complémentaires santé
Paupérisation et précarité subie
Déséquilibre du système de protection sociale
Marchandisation accrue de la protection sociale
Hédonisme
Sédentarisation
Refus de la pénibilité
Complexe du monde associatif
Fragmentation
Raréfaction des terres agricoles
Réfugiés climatiques
Main basse sur les terres cultivables (ressources stratégiques)
Discontinuité géographique
Risques d'origine naturelle et industrielle
Pollution industrielle et agricole
Mise à l'écart des plus pauvres en milieu urbain
Classe moyenne pauvre
Populations actives fragiles éloignées des centres métropolitains
Précarité subie
Périurbanisation
"Gated-cities"
Inégalités territoriales
Désengagement de l'Etat
Inégal accès aux services de base
Etalement urbain
Précarité énergétique
Communautarisme et repli identitaire
Compétition mondiale entre entreprises et entre territoires
Concentration et répartition inégale de la richesse monétaire
Crise financière
Crise de l'économie réelle
Politiques de rigueur budgétaire
Taux de chômage élevé
Sous-emploi structurel
Refus du travail en France
Dualité du marché du travail en France (stable / précaire)
Arbitrages financiers intersectoriels générant des conflits
Stratégies économiques défensives et conservatrices
Violence dans le monde du travail
Marchandisation croissante de la société
Politique
Société
Individu
Technoscience et connaissance
Environnement
Economie

Fragmentation

Mur

« Code is law » : basculement vers le cyberespace

Prédominance des impératifs de gestion et communication sur l'intérêt collectif

Difficultés de renouvellement des dirigeants

Montée des extrémismes et populismes

Evolution politique incertaine de l'Europe

Manque de parité et de diversité sociale et culturelle

Papy-boom

Déséquilibre du système de protection sociale

Génération « no future »

Fuite dans le virtuel

Inadéquation du système éducatif

Modèle de l'innovation descendant lié à la technologie

Prise de conscience de la finitude des ressources naturelles

Etats soumis aux marchés financiers

Crise financière

Crise de l'économie réelle

Endettement privé

Réduction de la dépense publique

Politique
Société
Individu
Technoscience et connaissance
Environnement
Economie



Politique
Société
Individu
Technoscience et connaissance
Environnement
Economie





Politique
Société
Individu
Technoscience et connaissance
Environnement
Economie



Kit d'animation
d'une démarche de prospective
proposée aux associations
par la Fonda
Fiche de présentation

ELABORER UNE VISION PARTAGEE DE LA STRATEGIE A CONDUIRE

1- Attendus de la démarche de prospective

La prospective est une méthode d'exploration des futurs possibles, le futur étant une unité de temps vide de contenu mais pleine de possibilités. En dessinant le tableau des possibilités et des incertitudes à l'horizon 2020, la Fonda invite les associations à dépasser le pessimisme ambiant et à adopter une posture d'optimisme stratégique pour se mettre en position d'actrices d'un avenir souhaitable.

La finalité de cette démarche de prospective est de permettre aux associations, à partir d'une analyse approfondie de l'environnement dans lequel elles évoluent, de s'adapter aux évolutions à l'œuvre et/ou de peser sur ces tendances, ceci afin de mener à bien leur projet et d'atteindre leur objectif à l'horizon 2020.

C'est en anticipant les changements, en détectant les signaux faibles et en adaptant leurs modèles de développement que les associations dessinent en creux le projet de société qu'elles souhaitent contribuer à construire ensemble et avec d'autres acteurs.

2- Démarche proposée aux associations

En diffusant et donnant libre accès aux travaux menés dans le cadre de la démarche « Faire ensemble 2020 », issus d'une large consultation menée en 2011[1] et nourris des apports de huit experts de la prospective en 2012-2013[2], **la Fonda propose à chaque association** de **repérer** les tendances[3] qui sont susceptibles de l'impacter fortement à l'avenir, aussi bien dans la définition et la réalisation de sa mission que dans son fonctionnement interne. Ces **tendances constituent la mer** sur laquelle **naviguent les associations**, dont les flots sont agités au gré de l'intensité des tendances et des courants qui la parcourent.

Dans le cadre de cette démarche de prospective, chaque association est invitée **à s'interroger sur l'état de son embarcation** (autodiagnostic), **les zones de turbulence** (menaces, opportunités et risques) qu'elle doit traverser **pour parvenir à bon port et sa destination** (objectif) **à l'horizon 2020**.

L'association est ensuite invitée à **formuler les questions essentielles** (enjeux) auxquelles elle doit **répondre** pour garder le cap et atteindre sa destination en 2020 ; puis à **s'interroger sur les actions** qu'elle doit mettre en œuvre de façon proactive pour répondre à ces questions : elle pourra supprimer des

1 Cette consultation a été réalisée dans le cadre de 55 groupes locaux qui ont réuni 320 participants issus du monde associatif et dans le cadre d'un questionnaire en ligne qui a touché 1 256 répondants.

2 Sont intervenus dans le cadre des séminaires de prospective organisés par la Fonda d'octobre 2012 à mars 2013 : Stéphane CORDOBES, Jacques de COURSON, Philippe DESTATTE, Philippe DURANCE, Thierry GAUDIN, Fabienne GOUX-BAUDIMENT, Hugues de JOUVENEL et Jérôme VIGNON.

3 Les tendances sont des évolutions à l'œuvre qui alimentent différentes facettes de notre monde.


fonda – 18 rue de Varenne – 75007 Paris
01 45 49 06 58 – fonda@fonda.asso.fr - www.fonda.asso.fr

pratiques qui constituent des entraves, améliorer des pratiques existantes ou créer certaines pratiques qui permettront de répondre à ces questions.

La compilation de ces actions permettra de **dégager des stratégies pour l'association** à l'horizon 2020. Ces actions seront priorisées selon deux critères : leur degré de faisabilité et leur effet de levier[4] / caractère stratégique.

- Les actions **faisables et stratégiques** sont à entreprendre de façon prioritaire.
- Les actions **faisables et peu stratégiques** peuvent être mises en œuvre à court terme.
- Les actions **stratégiques et peu faisables** sont à envisager à moyen ou long terme.

Les associations pourront ensuite échanger entre elles autour de leurs orientations stratégiques, dans une perspective d'échange d'expériences et de valorisation de bonnes pratiques en vue de les faire fructifier et de les capitaliser. Puis, dans le cadre de la deuxième Université « Faire ensemble 2020 », elles dialogueront avec d'autres acteurs (pouvoirs publics, entreprises, syndicats, médias...) afin d'envisager l'établissement et la consolidation de passerelles et d'alliances pour apporter des réponses communes aux enjeux de société.

3- Calendrier de la démarche « Faire ensemble 2020 »

Ce calendrier présente les étapes proposées par la Fonda, dans le cadre de la démarche « Faire ensemble 2020 », pour animer une réflexion prospective et stratégique au sein de chaque association ou réseau associatif.

a. Cette démarche s'inscrit dans la continuité du **séminaire de prospective « Du récit au projet » (1)** organisé par la Fonda à Paris le **2 juillet 2013**[5], auquel ont participé les représentants de 18 associations et réseaux associatifs issus de différents secteurs (accompagnement, culture, éducation populaire, sanitaire et social, sport, etc.).

b. Il leur est proposé, ainsi qu'à d'autres associations qui souhaiteraient rejoindre la démarche, d'**animer une réflexion prospective au sein de leur propre réseau** durant la période estivale, en profitant notamment du temps privilégié que constituent les universités d'été.

c. La synthèse de ces travaux sera **à envoyer à la Fonda** (fonda@fonda.asso.fr) **au plus tard le 15 septembre 2013** au moyen de la grille de synthèse proposée dans ce kit d'animation.

d. Les orientations stratégiques formulées dans le cadre de ces démarches feront l'objet d'une présentation croisée et d'un dialogue avec d'autres responsables associatifs lors du **séminaire de prospective « Du récit au projet » (2)**, qui aura lieu à Paris le **24 septembre 2013**. Ce séminaire permettra notamment de faire émerger des bonnes pratiques pour les faire fructifier et les capitaliser.

e. Les associations mobilisées dans le cadre de cette démarche de prospective seront invitées à venir dialoguer avec d'autres acteurs (pouvoirs publics, entreprises, syndicats, médias, etc.) dans le cadre de la **deuxième Université « Faire Ensemble 2020 »**, qui aura lieu à Paris les **28-29 novembre 2013**. Ce dialogue permettra d'envisager l'établissement et la consolidation de passerelles et d'alliances pour apporter des réponses communes aux enjeux de demain.

4 Ayant un effet déterminant pour répondre à la question.
5 Ce séminaire a été animé par Vincent PACINI, Consultant en prospective et stratégie, spécialisé dans le passage de l'exploration (« récit ») à la stratégie (« projet »).





Démarche de prospective proposée aux associations
ELABORER UNE VISION PARTAGEE DE LA STRATEGIE A CONDUIRE

Cellule de réflexion stratégique → Diffusion et mise en œuvre

Diagnostic	Définition de priorités stratégiques		Plan d'action
Qui sommes-nous ?	Que pouvons-nous faire ?	Qu'allons-nous faire ?	Comment allons-nous faire ?
Vision Mission Valeurs Forces Faiblesses	Destination à l'horizon 2020 Questions essentielles pour l'avenir	Actions à supprimer / améliorer / créer Priorisation des actions selon leur effet de levier et leur faisabilité Définition d'orientations stratégiques	Mise en œuvre des actions : court / moyen / long terme Ressources Suivi Evaluation
Que peut-il arriver ?			
Zones de turbulence Menaces Opportunités Risques			

fonda – 18 rue de Varenne – 75007 Paris
01 45 49 06 58 – fonda@fonda.asso.fr - www.fonda.asso.fr





Kit d'animation
d'une démarche de prospective
proposée aux associations
par la Fonda
Guide de l'animateur

ELABORER UNE VISION PARTAGEE DE LA STRATEGIE A CONDUIRE

1- Rappel de la démarche « Faire ensemble 2020 »

Avec le projet « Faire ensemble 2020 », la Fonda a placé la prospective au cœur de son activité. Participatif, cet exercice a permis la formulation de 4 scénarios pour l'avenir des associations à l'horizon 2020[1]. Ces scénarios ont été mis en débat lors de la première Université « Faire ensemble 2020 » des 22-23 novembre 2011, qui a réuni plus de 300 personnes afin d'envisager collectivement de grandes orientations pour «rendre possibles les souhaitables ».

D'octobre 2012 à mars 2013, la Fonda a souhaité déplacer la focale et confronter ses travaux aux analyses de huit experts de la prospective[2]. Le séminaire du 23 mai 2013 a permis de faire la synthèse de ces travaux et de préparer le changement, en amorçant le passage d'une démarche « exploratoire » à une démarche « stratégique ». Ce basculement a été confirmé lors du séminaire de prospective « Du récit au projet » (1), qui a eu lieu à Paris le 2 juillet 2013, durant lequel 18 réseaux associatifs ont été invités à débattre autour d'enjeux de société et à formuler des stratégies pour l'avenir.

Le présent guide d'animation propose des éléments méthodologiques qui permettront aux associations qui étaient présentes le 2 juillet de **répliquer cette démarche au sein de leur propre réseau** dans la perspective de leur participation au séminaire « Du récit au projet » (2), qui aura lieu à Paris le 24 septembre 2013. Ce guide pourra également être utilisé par des associations qui n'ont pas participé aux différentes étapes de l'exercice de prospective animé par la Fonda et qui souhaiteraient s'associer à cette démarche collective.

1 Pour une présentation en image des scénarios : http://www.fonda.asso.fr/Faire-ensemble-2020-Les-scenarios.html
2 Sont intervenus dans le cadre des séminaires de prospective organisés par la Fonda d'octobre 2012 à mars 2013 : Stéphane CORDOBES, Jacques de COURSON, Philippe DESTATTE, Philippe DURANCE, Thierry GAUDIN, Fabienne GOUX-BAUDIMENT, Hugues de JOUVENEL et Jérôme VIGNON.



fonda – 18 rue de Varenne – 75007 Paris
01 45 49 06 58 – fonda@fonda.asso.fr - www.fonda.asso.fr

2- Etapes d'une démarche de prospective

a. Composition d'une cellule de réflexion stratégique

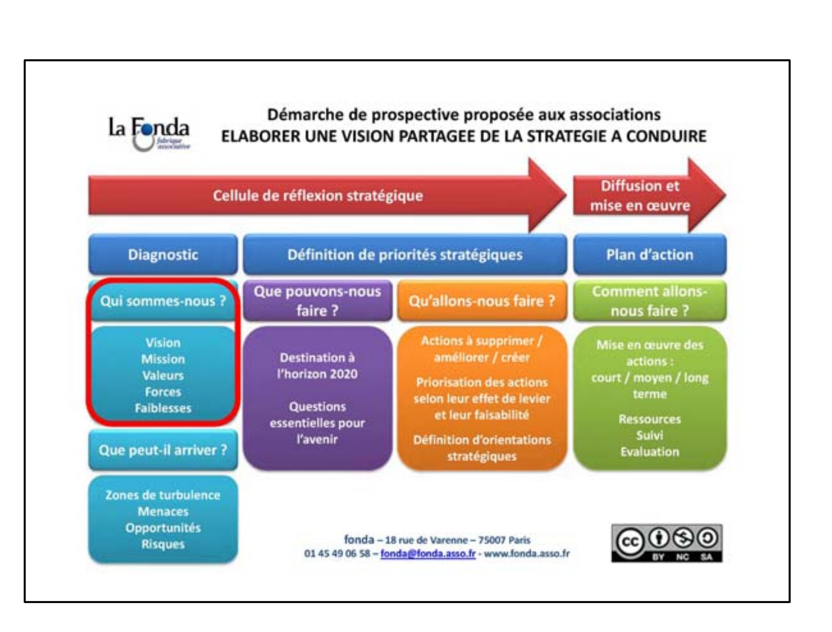
Chaque association mobilisée est invitée à composer une cellule interne qui sera impliquée dans la mise en œuvre et le suivi de cette démarche prospective. Cette cellule existe déjà dans certaines associations ; dans d'autres, il peut s'agir du comité de direction, du bureau de l'association ou d'une cellule ad hoc qui sera créée de façon spécifique pour animer cette démarche de réflexion stratégique.

Dans tous les cas, il est important que cette cellule réunisse à la fois :
- *des responsables impliqués dans la définition du projet et le portage politique de l'association ;*
- *des personnes impliquées sur le terrain dans la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques de l'association ;*
- *voire il peut être intéressant d'élargir cette réflexion à des parties prenantes externes (usagers, bénéficiaires, partenaires opérationnels et financiers, etc.).*

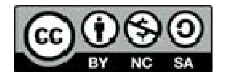
Pour garantir la richesse et la qualité de la réflexion, il est conseillé de veiller à la diversité des profils mobilisés (en termes d'âge, de genre, de statut…).

b. Autodiagnostic

Il est proposé aux personnes impliquées de faire un autodiagnostic de leur association en utilisant la **fiche n°1 « Décrivez votre bateau et sa destination »**. Cette réflexion a une double finalité : susciter un échange interne pour promouvoir une vision partagée de l'association et de sa finalité ; favoriser l'identification des atouts et faiblesses de l'association avant d'initier la démarche prospective.



Cet autodiagnostic porte sur la mission, la vision, les valeurs, la finalité, la gouvernance, l'engagement et le modèle économique de l'association. Il peut être réalisé en plusieurs temps, idéalement dans le cadre d'un temps de travail spécifique d'une demi-journée, par exemple :
1. Réponse individuelle à la fiche n°1 ;
2. Mise en commun et échange autour des items proposés dans la fiche n°1 ;
3. Consolidation des réponses pour finalisation de l'autodiagnostic.



fonda – 18 rue de Varenne – 75007 Paris
01 45 49 06 58 – fonda@fonda.asso.fr - www.fonda.asso.fr

c. Appropriation des tendances



Un deuxième temps de travail sera consacré à l'appropriation des tendances qui ont été repérées dans le cadre de l'exercice de prospective engagé en 2011. Cette appropriation peut se faire à partir de la **note de synthèse** proposée par la Fonda, qui présente l'état de la mer sur laquelle naviguent les associations (c'est-à-dire l'environnement dans lequel elles évoluent) et restitue par grands courants les évolutions à l'œuvre sur le plan politique, économique, social, environnemental et technologique. Elle peut également être animée à partir du **schéma** correspondant, qui présente de façon visuelle et par grands courants les tendances qui traversent notre société.

d. Identification des zones de turbulence et de votre destination à l'horizon 2020

Suite à la lecture attentive de la note de synthèse, de façon collective et/ou individuelle, il est proposé aux associations d'animer une réflexion collective pour identifier les zones de turbulence (menaces, opportunités et risques) présentes sur leur chemin et pour préciser leur destination (objectif) à l'horizon 2020. Cette réflexion doit être menée de façon collective à partir de la **fiche n°2** « Compte-tenu de l'état de la mer sur laquelle vous naviguez, quelles zones de turbulence allez-vous rencontrer sur votre route jusqu'en 2020 ? ». Elle doit être animée par une personne reconnue comme étant légitime pour piloter cette réflexion en interne.

Chaque association est invitée à identifier les tendances qui impactent de manière plus prononcée son projet et son fonctionnement, en distinguant : celles qui constituent des menaces[3], celles qui constituent des opportunités[4] et celles qui représentent des risques[5] pour l'association. Les échanges peuvent être organisés de différentes façons, à la discrétion de chaque association : à partir des grands courants qui traversent la société (fragmentation, fluidité, empathie), par système thématique (économie, politique, société, technosciences et connaissance, environnement, individu), en suivant l'ordre de la fiche n°2, selon une lecture propre à l'association, etc.

Attention ! *La formulation de la* ***destination*** *(objectif de l'association à l'horizon 2020) doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, il s'agit de l'affirmation du projet associatif dans un objectif temporel donné. C'est cet objectif qui va ensuite guider la formulation des questions essentielles et la définition des stratégies à mettre en œuvre par l'association.*

3 Péril annoncé par des signes tangibles (au contraire des risques, les menaces ne sont pas des probabilités, elles existent).
4 Circonstance qui convient dans un cas déterminé, qui vient à propos ; circonstance favorable et propice.
5 Péril dans lequel entre l'idée de hasard ; il s'agit d'une probabilité. C'est ce qui le distingue d'une menace, qui existe vraiment.



La réflexion peut être animée en plusieurs temps, par exemple :
1. Lecture individuelle de la note de synthèse adressée par la Fonda ;
2. Et/ou présentation du schéma des tendances ;
3. Réponse individuelle à la fiche n°2 ;
4. Mise en commun et échange autour des items proposés dans la fiche n°2 ;
5. Consolidation des réponses.

e. Formulation des questions essentielles[6]

A partir de cette lecture approfondie du contexte global, de l'identification des zones de turbulence et de la formulation de l'objectif propre à l'association, l'association est invitée à formuler les questions essentielles qui lui sont propres, relatives à son projet et à son fonctionnement et qui interrogent sa capacité à atteindre son objectif à l'horizon 2020. Il est conseillé de se limiter à un total de 8-12 questions par association.



Ces questions peuvent concerner par exemple : l'adéquation entre le projet associatif et les réalités sociales sur lesquelles il intervient, la capacité de l'association à repérer les signaux faibles et à anticiper les évolutions de la société, les stratégies d'alliance avec d'autres acteurs de la société, la gouvernance de l'association, les modes d'engagement au sein de l'association, son modèle économique, sa capacité à évaluer son action et à capitaliser les bonnes pratiques, etc.

Attention ! *Les questions essentielles ne doivent pas se limiter au fonctionnement interne de l'association. Elles doivent concerner en premier lieu le projet de l'association, qui est directement connecté aux réalités de la société et aux évolutions à l'œuvre. Un enjeu fort de cet exercice est la prise en compte par l'association des tendances qui vont avoir un impact direct sur la définition de son projet et son positionnement stratégique dans la société.*

6 Les questions essentielles sont les enjeux auxquelles l'association doit répondre pour garder le cap et atteindre sa destination à l'horizon 2020.



f. Définition des orientations stratégiques

La définition d'une stratégie pour l'association à l'horizon 2020 se fera dans le cadre d'un atelier « Elaborer une vision partagée de la stratégie à conduire » d'une demi-journée. Les résultats de cet atelier seront à envoyer à la Fonda : fonda@fonda.asso.fr au plus tard le 15 septembre 2013 pour faciliter la préparation du séminaire « Du récit au projet » (2), qui aura lieu à Paris le 24 septembre 2013.



A partir de ces orientations stratégiques, l'association pourra entreprendre les actions à mettre en œuvre pour impulser une dynamique de changement et répondre aux enjeux de demain, qui auront été priorisées en fonction de leur caractère stratégique (effet levier) et de leur faisabilité.



fonda – 18 rue de Varenne – 75007 Paris
01 45 49 06 58 – fonda@fonda.asso.fr - www.fonda.asso.fr

3- Organisation d’un atelier
« Elaborer une vision partagée de la stratégie à conduire »

a. Objectif de l’atelier

Cet atelier a pour finalité, compte tenu de votre destination (objectif) à l’horizon 2020 (telle qu’elle a été définie à l’étape 2.d.), de vous aider à identifier des actions stratégiques et faisables pour votre association.

b. Profil des participants

Pour travailler dans de bonnes conditions, le nombre de participants doit idéalement se situer entre 8 et 12 personnes. Il peut s’agir des membres de la cellule de réflexion stratégique ou d’une cellule ad hoc créée pour animer cette démarche de prospective au sein de l’association, élargie le cas échéant à des membres de l’association impliqués sur le terrain et à des parties prenantes externes. Pour garantir la richesse des échanges, il est important de veiller à la mixité du groupe (en termes d’âge, de genre, de statut, de position dans l’association, etc.).

c. Conditions matérielles

1. Paper board et marqueurs
2. <u>**Ou**</u> ordinateur et vidéoprojecteur (pour saisir et projeter en direct les résultats de l’atelier)
3. Feutres surligneurs de deux couleurs différentes
4. Liste des questions essentielles formulées par l’association à l’horizon 2020
5. Grille morphologique vierge, complétée avec les questions essentielles qui auront été formulées préalablement à l’atelier (format A3)
6. Grille morphologique à compléter pour chacune des questions essentielles (format A4)
7. Feuille de présence avec le nom des participants
8. Fiche de présentation de la démarche prospective appliquée aux associations

d. Durée et déroulement de l’atelier

D’une durée de 3 à 4 heures, l’atelier se déroule de la manière suivante :

1. Introduction
2. Validation des questions essentielles
3. Travail en binôme
4. Restitution en groupe et priorisation des actions proposées
5. Identification des stratégies pertinentes
6. Mise au propre des résultats de l’atelier et envoi à la Fonda
7. Partage des résultats au sein de l’association pour mise en œuvre des actions prioritaires

e. Guide d'animation d'un atelier

Etape 1 – Introduction *(durée : 10 minutes)*

L'animateur organise un tour de table des participants *(si nécessaire)*, rappelle l'objectif et présente les grandes étapes de l'atelier. Il peut au besoin rappeler la démarche « Faire ensemble 2020 » proposée par la Fonda et les étapes préalables engagées au sein de l'association. Il identifie un rapporteur parmi les participants, qui aura pour mission d'aider à mettre au propre les résultats de l'atelier.

Etape 2 – Validation des questions *(durée : 30 minutes)*

L'animateur présente la grille morphologique et la liste des questions auxquelles les participants doivent répondre pour leur association. Celles-ci auront été formulées préalablement au sein de l'association (cf. paragraphe 2-c.).

- *Si les participants à l'atelier sont les mêmes personnes qui ont formulé les questions essentielles pour l'association, ce temps de validation est inutile.*
- *Si les participants à l'atelier diffèrent des personnes ayant formulé les questions, l'animateur organise les échanges pour les valider et les enrichir. Il est possible pour les participants de modifier voire de remplacer les questions, en se limitant toutefois à un total de 8-12 questions.*

Etape 3 – Travail en binôme *(durée : 1 heure)*

L'animateur demande aux participants de travailler en binôme ou trinôme. Il distribue les questions validées aux différents binômes, ainsi que les grilles morphologiques correspondantes. L'animateur rappelle que chaque question sera ensuite traitée collectivement.

Chaque sous-groupe traite une ou plusieurs questions, identifie les actions à mettre en œuvre pour répondre aux questions posées et complète la grille qui lui a été remise. La réflexion sera animée autour de trois interrogations :

- Que devons-nous supprimer ? Quelles sont les actions qui constituent une entrave pour répondre à la question ?
- Que devons-nous améliorer ? Quelles sont les actions existantes que nous devons améliorer et faire fructifier ?
- Que devons-nous créer ? Quelles sont les actions à inventer pour répondre à la question ?

Il est demandé aux participants de formuler un maximum de trois actions possibles par case.

Etape 4 – Restitution en groupe et priorisation des actions proposées *(durée : 45 minutes)*

L'animateur organise une restitution des travaux des binômes. Chaque binôme présente les actions à supprimer, à améliorer et à créer pour répondre aux questions qui lui ont été soumises. **Le groupe trouve un consensus autour de l'action à mener prioritairement pour chacune des cases.**



Les résultats sont inscrits dans la grille morphologique vierge qui est affichée au mur. L'animateur peut au besoin annoter les propositions des binômes sur un paper board avant de noter au propre les actions dans la grille morphologique vierge en proposant une reformulation si nécessaire. Il peut également saisir directement les résultats dans un fichier électronique, qui est projeté au mur pour suivi par les participants.

Etape 5 – Identification des stratégies pertinentes *(durée : 45 minutes)*

Chaque stratégie est une combinaison de réponses parmi les actions possibles. Pour chaque question (ligne), une seule action (case) doit être retenue parmi les trois réponses possibles (deuxième, troisième et quatrième colonnes). L'animateur rappellera qu'il existe 3^n choix possibles (pour un tableau morphologique de 4 questions, il existe 3^4 soit 81 réponses possibles), et qu'il s'agit à ce stade de la réflexion de retenir deux stratégies pertinentes.

L'animateur demande aux participants d'identifier deux stratégies possibles à la lumière de deux critères : l'effet levier et la faisabilité.

1) Quelle est la stratégie (combinaison de réponses) qui a l'**effet de levier**[7] le plus fort ?
2) Quelle est la stratégie (combinaison de réponses) la plus **faisable** compte tenu de la situation actuelle ?

Ce travail est effectué collectivement. Pour chaque question (ligne), les participants choisissent une et une seule réponse parmi les réponses possibles (deuxième, troisième et quatrième colonnes). L'animateur note les réponses qui ont été collectivement retenues (exemple : A1-B2-C3-D2). L'animateur fait apparaître chacune des stratégies à l'aide d'un surligneur, chaque stratégie étant associée à une couleur différente.

L'animateur superpose les deux stratégies (celle qui a l'effet de levier le plus fort et celle qui est la plus faisable). L'animateur et les participants comparent ainsi les deux stratégies. Les actions qui sont à la fois faisables et stratégiques sont à entreprendre de façon prioritaire. Les actions faisables mais peu stratégiques peuvent être mises en œuvre à court terme ; les actions stratégiques et peu faisables sont à envisager sur le moyen et long terme. L'atelier est terminé lorsque le groupe a repéré les propositions d'actions les plus stratégiques et les plus faisables.

Etape 6 – Mise au propre des résultats de l'atelier *(durée : 10 minutes)*

L'animateur et le rapporteur saisissent les résultats de l'atelier dans une grille morphologique vierge (document électronique), qui pourra être diffusée en interne pour appropriation et déclinaison opérationnelle et envoyée par e-mail à la Fonda (fonda@fonda.asso.fr) pour faciliter la préparation du séminaire de prospective « Du récit au projet » (2) du 24 septembre 2013.

7 Ayant un effet déterminant pour répondre à la question.





Fiche n° 1 : Décrivez votre bateau et sa destination

Nom :

Fonction :

Organisation :

Vision et Mission :

- Quelle est la finalité de votre organisation (ce pourquoi vous existez) ?

- Quelles valeurs guident votre action ?

- Quelles sont vos activités ?

L'engagement dans votre organisation :

*Votre organisation **mobilise** :*

 uniquement des bénévoles majoritairement des bénévoles

 uniquement des salariés majoritairement des salariés

 autant de salariés que de bénévoles

 une majorité de moins de 30 ans une majorité de 30 – 60 ans

 une majorité de plus de 60 ans toutes les générations

 une majorité de femmes une majorité d'hommes autant d'hommes que de femmes

 des profils socio-culturels homogènes des profils socio-culturels hétérogènes

*Quelles **difficultés** votre association rencontre-t-elle en matière d'engagement salarié ou bénévole :*

Plusieurs réponses possibles

 trop de turn-over pas assez de turn-over

 moyens humains insuffisants pour répondre aux besoins

 mauvaise qualité des emplois[1]

 manque de formation

 engagement partiel et volatile

 autre …………………

*Quels sont les **atouts** de votre organisation en matière d'engagement salarié ou bénévole ?*

Plusieurs réponses possibles

 un dispositif d'intégration permettant d'attirer et fidéliser les personnes

 des missions claires, valorisantes et valorisables

 des emplois de qualité

 une mise en réseau utile dans un parcours personnel ou professionnel

 autre : ……………………………………………………………….

---

[1] Selon les critères définis par le Bureau international du travail (statut, rémunération, formation, etc.).

Le fonctionnement et la gouvernance de votre organisation

*Comment qualifieriez-vous le circuit de **décisions** dans votre organisation ?*

Plusieurs réponses possibles

 pyramidal horizontal

 formalisé informel

 ouvert fermé

 autre : …………………………………………

*Comment qualifieriez-vous la **circulation de l'information** dans votre organisation ?*

 transparente opaque

 restreinte fluide

 autre : ………………………………………………….

*Quels sont les **atouts** de votre organisation en matière de gouvernance ?*

 parité diversité générationnelle mixité sociale et culturelle

 répartition des rôles équilibrée évaluation régulière et objective

 ouverture aux parties-prenantes internes ou externes

 vision claire et partagée des objectifs

 autre :…………….………………………………………………………….

*Quelles **difficultés** votre organisation rencontre-t-elle en matière de gouvernance ?*

Le modèle économique de votre organisation

*Vos **dépenses** sont majoritairement :*

 des dépenses de fonctionnement des dépenses d'investissement les deux

*Vos **ressources** sont majoritairement:*

- des apports en nature (bénévolat et mise à disposition de biens ou de services)
- des cotisations des membres
- des revenus d'activité (prestations, dont commande publique ou délégation de service public)
- des abondements ou subventions publiques
- des dons / legs ou du mécénat de particuliers / d'entreprises
- autre : ………..

*Quels sont les **atouts** de votre organisation en matière de financement ?*

*Quelles **difficultés** votre organisation rencontre-t-elle en matière de financement ?*

Quels sont les objectifs de votre organisation à l'horizon 2020 ?



Fiche n° 2 : Compte-tenu de l'état de la mer sur laquelle vous naviguez, quelles zones de turbulence allez-vous rencontrer sur votre route jusqu'en 2020 ?

Nom :

Fonction :

Organisation :

- **Quels sont les écueils (menaces[1]) ?**

- **Quels sont les courants porteurs (opportunités[2]) ?**

[1] Péril annoncé par des signes tangibles (au contraire des risques, les menaces ne sont pas des probabilités, elles existent).
[2] Circonstance qui convient dans un cas déterminé, qui vient à propos ; circonstance favorable et propice.

- **Quelles sont les prévisions météo (risques[3])?**

- **Quelle est votre havre (destination[4])?**

[3] Péril dans lequel entre l'idée de hasard ; il s'agit d'une probabilité. C'est ce qui distingue le risque d'une menace, qui existe vraiment.

[4] Votre destination est l'objectif que vous souhaitez atteindre pour votre association à un horizon temporel donné.

1/ Faire société demain : quelle contribution des associations ?

	Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
Question A/	A1/	A2/	A3/
Question B/	B1/	B2/	B3/
Question C/	C1/	C2/	C3/
Question D/	D1/	D2/	D3/

2/ Faire société demain : quelle contribution des associations ?

	Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
Question A/	A1/	A2/	A3/
Question B/	B1/	B2/	B3/
Question C/	C1/	C2/	C3/
Question D/	D1/	D2/	D3/

3/ Faire société demain : quelle contribution des associations ?

	Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
Question A/	A1/	A2/	A3/
Question B/	B1/	B2/	B3/
Question C/	C1/	C2/	C3/
Question D/	D1/	D2/	D3/

1. A/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
A1/	A2/	A3/

1. B/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
B1/	B2/	B3/

1. C/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
C1/	C2/	C3/

1. D/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
D1/	D2/	D3/

2. A/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
A1/	A2/	A3/

2. B/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
B1/	B2/	B3/

2. C/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
C1/	C2/	C3/

2. D/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
D1/	D2/	D3/

3. A/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
A1/	A2/	A3/

3. B/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
B1/	B2/	B3/

3. C/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
C1/	C2/	C3/

3. D/

Que devons-nous supprimer?	Que devons-nous améliorer ?	Que devons-nous créer?
D1/	D2/	D3/